

RETOS DEL TELETRABAJO ÁREA DE COBRANZA

IDENTIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS PRODUCTIVOS DURANTE LA PANDEMIA DEBIDO A LA DINÁMICA DEL TELETRABAJO Y SU INCIDENCIA EN EL ÁREA DE COBRANZAS

IDENTIFICATION OF PRODUCTIVE CHANGES DURING THE PANDEMIC DUE TO THE DYNAMICS OF TELEWORKING AND ITS IMPACT IN THE COLLECTION AREA

Diana Marcela Herrera Pardo
Administradora de Empresas, Profesional Area Cobranzas
Universidad Militar Nueva Granada
Bogotá, Colombia.
Est.dianaherrera@unimilitar.edu.co

Artículo de Investigación

DIRECTOR

Ph.D. Ximena Lucía Pedraza Nájar

Doctora en Administración – Universidad de Celaya (México)
Magíster en Calidad y Gestión Integral – Universidad Santo Tomás e Icontec
Especialista en gestión de la producción, la calidad y la tecnología - Universidad Politécnica
de Madrid (España)
Especialista en gerencia de procesos, calidad e innovación – Universidad EAN (Bogotá D.C.)
Microbióloga Industrial – Pontifica Universidad Javeriana
Auditor de certificación: sistemas de gestión y de producto

Gestora Especialización en Gerencia de la Calidad - Universidad Militar Nueva Granada
ximena.pedraza@unimilitar.edu.co; gerencia.calidad@unimilitar.edu.co



La U
acreditada
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
JUNIO DE 2021**

IDENTIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS PRODUCTIVOS DURANTE LA PANDEMIA DEBIDO A LA DINÁMICA DEL TELETRABAJO Y SU INCIDENCIA EN EL ÁREA DE COBRANZAS

IDENTIFICATION OF PRODUCTIVE CHANGES DURING THE PANDEMIC DUE TO THE DYNAMICS OF TELEWORKING AND ITS IMPACT IN THE COLLECTION AREA

Diana Marcela Herrera Pardo
Administradora de Empresas, Profesional Área Cobranzas
Bogotá, Colombia.
Est.dianaherrera@unimilitar.edu.co

RESUMEN

A través de este artículo se identifican los cambios que influyen en el desempeño de las personas de un área de cobranza del sector financiero durante la pandemia, por esta situación la empresa incluyó la dinámica del teletrabajo para un porcentaje de sus empleados con el fin de reducir la posibilidad de contagio y obtener los resultados trazados, minimizando los efectos negativos, estos cambios trajeron alteraciones en la vida de los empleados que acogieron esta modalidad, se identificaron los más significativos siendo estos los que determinan las acciones principales que se recomiendan para el área. Esta investigación se realizó a través de la revisión de libros, artículos y recomendaciones de la OIT para la implementación del teletrabajo durante la pandemia, se usó la metodología cuantitativa y cualitativa, utilizando como herramienta una encuesta realizada a un porcentaje significativo del departamento de cobranzas objeto de análisis. El estudio concluye que el teletrabajo es una modalidad relevante para el departamento y que debe darse continuidad luego de la pandemia, profundizar en el respaldo que pueden tener los empleados en los aspectos de salud ocupacional y mental que son los que más les preocupan y finalmente con base en los resultados del análisis la importancia de la Gestión del Desempeño definiendo las acciones claras que tomará el área para que los empleados mantengan ese aumento productivo, sin incrementar sus jornadas y cargas laborales que son las que más afectan los límites que deberían existir entre su vida personal y el teletrabajo.

Palabras claves: Productividad, Teletrabajo, Financiero, Familia, Cobranza.

ABSTRACT

Through this article, we identify the changes that influence the performance of people in an area of collection of the financial sector during the pandemic, for this situation the company included the dynamics of teleworking for a percentage of their employees in order to reduce the possibility of contagion, and obtain the results plotted, minimizing the negative effects, these changes have brought changes in the lives of the employees who embraced this modality, the most significant were identified and these determine the main actions recommended for the area. This research was conducted through the review of books, articles and recommendations for the

RETOS DEL TELETRABAJO ÁREA DE COBRANZA

implementation of telework during the pandemic, was also used quantitative and qualitative methodology, using as a tool a survey of a significant percentage of the accounts receivable department of the company object of analysis. The study concludes that telework is a form relevant to the department and must be continued after the pandemic, to deepen the support that can have employees in all aspects of occupational health and mental health are the ones that most concern them, and finally based on the results of the analysis of the importance of Performance Management and to define clear actions to take for employees to maintain such an increase productive, without increasing their working hours and burdens that are the ones that most affect the limits that should exist between their personal life and teleworking.

Keywords: Productivity, Telecommuting, Financial, Family, Collection.

INTRODUCCIÓN

Con base en el contexto, y el área específica de análisis, se puede identificar que el Teletrabajo implementado en el departamento objeto de estudio se encuentra aún en etapa experimental, como no se tenía un antecedente y no hubo tiempo y procesos para realizar una optimización de los cambios y posibles problemas estos se están solucionando directamente en el campo de acción. Los problemas antes mencionados de acuerdo a la retroalimentación se pueden dividir en dos aspectos que se relacionan directamente y están determinados el uno por el otro.

El primer aspecto es el operativo que básicamente se define en las acciones que se requieren para cumplir con los objetivos del departamento de igual o mejor manera que cuando se ejerce la actividad centralizando todos los procesos en una oficina, de este se desprende el segundo aspecto el humano, muchos de los funcionarios han visto afectada su labor diaria debido a las distintas dinámicas familiares, si bien responden por su experiencia de una manera efectiva, empiezan a derivarse inconvenientes por sus relaciones interpersonales en casa, la relación con sus hijos menores y la comunicación constantes de los empleadores para tener un mayor control de la calidad de los procesos.

Primero se debe contextualizar la situación a nivel mundial “La pandemia de COVID-19 (conocida popularmente como pandemia de coronavirus) es una pandemia derivada de la

RETOS DEL TELETRABAJO ÁREA DE COBRANZA

enfermedad ocasionada por el virus SARS-CoV-2.⁵⁶ Su primer caso fue identificado en diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan, capital de la provincia de Hubei, en la República Popular China” (“Portal:COVID-19,” 2021) Si bien se tiene identificado el inicio de la situación que ha generado estos cambios a nivel mundial en el aspecto económico principalmente y todo lo que de esta se deriva, por las características que se han venido presentando, aún no se tiene claro cuándo va a terminar y aún más complicado no se tiene certeza de cómo va a ser su desarrollo y los reales impactos que va a tener a mediano y largo plazo.

La pandemia genera un efecto socioeconómico disruptivo que se describe como “una serie de cambios abruptos que se producen en todos los sectores influyendo en la transformación de la industria y en los sectores más tradicionales. Ese impacto que está produciendo hace que el mundo cambie, aunque se lleve por delante la parte más conservadora ante la renovación de productos, tecnología, ideas y servicios.” (García Toño, 2019), es definitivamente dentro de este efecto donde el teletrabajo tiene uno de sus principales retos, para su permanencia y para su perfeccionamiento en los diferentes sectores, los cuales deben ser enfocados de manera individual con base en el área donde se esté implementando.

La pandemia del COVID-19, cambió la visión del mundo y la forma en que nos relacionamos, los expertos aseguran que nada volverá a ser como antes y se hace énfasis en la organización de las empresas y la forma en que van a seguir funcionando. Primero determinado por el gran impacto económico el cual va a tener una gran repercusión primero ante la respuesta que se debe tener ante la emergencia y posterior a esto y trabajando paralelamente la manera en como ellas van a tener que adaptarse, trabajar, generar estrategias y romper paradigmas con respecto a cómo venían desarrollando sus productos y/o servicios.

RETOS DEL TELETRABAJO ÁREA DE COBRANZA

Como bien lo plantean algunos autores “ Las catástrofes naturales, pandemias y crisis políticas y económicas, al producir cambios dramáticos en la composición social, son un catalizador de innovaciones disruptivas... Esta imposición obliga a repensar las relaciones sociales de otra manera, ya que se destruyen muchas formas de negocios y estructuras político-sociales, a la vez que surgen nuevas concepciones de sociedad y negocios.” (Herrera Boris, 2020). Esta situación requiere ajustes para los que muchas empresas o para aquellas que sus modelos de negocio y procesos eran muy estables, no estaban preparadas y es en ellas donde el modelo de teletrabajo encuentra una alternativa importante de implementación. Estas situaciones además son la base de la innovación disruptiva en la que si bien las organizaciones van a adoptar estrategias muy similares en la medida que se responda y estas sean efectivas de acuerdo al entorno en donde se desarrollen, como en el caso del teletrabajo, ellas se van a ir adaptando con el tiempo a sus necesidades específicas y en la medida que estas adaptaciones y ajustes sean efectivos tendrán una gran ventaja competitiva, aprovechando ante todo la versatilidad de las nuevas tecnologías y nuestra alta capacidad de estar intercomunicados a nivel global.

De igual manera se podrán trabajar nuevos escenarios hipotéticos, ante la emergencia que estamos viviendo en donde se deberían plantear las situaciones más catastróficas o ideales y como la organización debería prever y ajustarse a dichas condiciones, esto es muy importante basados en el concepto de Prospectiva, cuya definición general es “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él” (Berger Gastón, 1964), enmarcada dentro de la planeación estratégica y aunada a planeación por escenarios “Se trata de una metodología que permite imaginar y describir caminos alternativos que pueden presentarse en el futuro. En ese contexto no es un método para solucionar problemas o para predecir el futuro, sino para entender mejor ahora lo que puede ocurrir en el porvenir.” (Redacción El Tiempo, 1998).

RETOS DEL TELETRABAJO ÁREA DE COBRANZA

Muchas empresas incluida la del objeto de estudio no tuvieron en cuenta estas herramientas dentro de su estrategia y son un buen ejemplo durante esta situación de pandemia generada por el COVID-19, ya que se han visto afectadas entre muchas otras cosas porque no contaban con planes alternos para afrontar la emergencia y la implementación del teletrabajo se hizo de manera precipitada teniendo en cuenta aspectos muy generales que ya venían siendo documentados por otras compañías, pero no los procesos individuales, ni las afectaciones al personal que lo iba a adoptar a mediano y largo plazo.

En Colombia el teletrabajo se encuentra definido y regulado por la Ley 1221 de 2008 como “una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicación -TIC - para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo”. (Artículo 2, Ley 1221 de 2008). Esta es la condición base del objeto de análisis y que representa el cambio más significativo en la forma de trabajo de la empresa en el área de cobranzas. Otro aspecto importante dentro de la legislación en nuestro país es que brinda a los trabajadores los mismos derechos que tendrían si estuvieran laborando en una oficina o en un espacio proporcionado por el empleador, por otra parte aclara que los colaboradores tienen derecho a su desconexión laboral, que es la garantía que debe tener cada individuo para “disfrutar su tiempo de descanso” y sobre esta desconexión laboral plantean “Es la garantía y el derecho que tiene todo trabajador y servidor público a disfrutar de su tiempo de descanso, permisos, vacaciones, feriados, licencias con el fin de conciliar su vida personal, familiar y laboral. Por su parte el empleador se abstendrá de formular órdenes u otros requerimientos al trabajador por fuera de la jornada laboral" este aspecto muy importante en cuanto los derechos que tiene el trabajador pero al mismo nivel de importancia la coordinación

RETOS DEL TELETRABAJO ÁREA DE COBRANZA

que es la obligación de que "las funciones, servicios y actividades laborales deberán desarrollarse de manera armónica y complementaria entre el empleador y el trabajador para alcanzar los objetivos y logros fijados", este es un aspecto sumamente relevante en este artículo relacionado con los enfoques propuestos a las empresas por la OIT para la implementación del teletrabajo durante la pandemia.

Dentro de las principales ventajas del teletrabajo MinTic resalta el aumento de la productividad y reducción de costos fijos de las empresas, mejora la calidad de vida de los trabajadores e incentiva el trabajo en equipo, promueve la inclusión social, reduce los índices de contaminación e impulsa el uso y apropiación de las nuevas tecnologías. Las desventajas están mas enfocadas a que la empresa no realice una buena planeación, autoevaluación y sensibilización para su implementación (MinTic, Libro Blanco, 2019).

Otro aspecto que se tuvo en cuenta para el desarrollo de este artículo, fueron las recomendaciones generadas por la OIT en su documento El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 - capítulo "Asegurar el bienestar de los trabajadores y la continuidad de la productividad en el teletrabajo" que tiene por objeto ayudar a las organizaciones a implementar bien esta modalidad, garantizando el bienestar de los empleados y la continuidad de la productividad, en ella trabaja básicamente en 8 enfoques, Tiempo de trabajo y organización del trabajo, Gestión del desempeño, Digitalización, Comunicación, Seguridad y salud en el trabajo (SST), Consecuencias jurídicas y contractuales, Formación y Equilibrio entre el trabajo y la vida privada. Este es un documento muy importante con base en el cual se pueden relacionar los resultados del análisis de la investigación para determinar en cuales debe hacer énfasis la compañía en el departamento de cobranzas para optimizar el teletrabajo y su relación con los

RETOS DEL TELETRABAJO ÁREA DE COBRANZA

empleados. Este es uno de los factores que se utilizó para, con base en el estudio, ubicar en cuales el departamento de cobranzas debe hacer más énfasis.

Este artículo contribuye a identificar cuáles son los aspectos que más preocupan afectan a los tele trabajadores del departamento de cobranzas analizado y con base en los enfoques de la OIT resaltar en cuáles de ellos la compañía debe hacer más énfasis para profundizar y encontrar alternativas conjuntas, que mejoren las condiciones del trabajador y esto se vea reflejado en un incremento productivo, sin alterar las condiciones laborales y sin afectar la vida privada y personal. Se sustentan a partir de los conceptos de los documentos consultados, para llegar a conclusiones contundentes, con respecto a la continuidad de la modalidad de teletrabajo cuando pase la pandemia y si esta continuidad puede darse con la identificación de los factores en los que la empresa deberá realizar ajustes y acciones pertinentes que contribuyan al mejoramiento continuo a nivel gerencial y operativo.

La investigación bibliográfica es el paso inicial de este artículo, para determinar las generalidades de la modalidad de teletrabajo, en donde se incluyen diferentes puntos de vista, estudios y ponencias, que han surgido antes y durante la pandemia generada por el COVID-19. El artículo tiene dentro de sus principales referencias la documentación emitida por la MinTic (MinTic, Libro Blanco, 2019) la legislación que tiene el gobierno colombiano a través de la Ley 121 de 2008 (Colombia, 2008), el documento generado por la OIT con respecto al teletrabajo durante la pandemia (OIT, 2021) y referencias de autores que se relacionan de manera directa con los conceptos y resultados obtenidos.

Este artículo se organiza con base en la metodología de revisión bibliográfica en la que se consultan libros, revistas, periódicos, artículos, páginas web y sitios verificados de entidades gubernamentales; se hace énfasis en las recomendaciones a las empresas realizadas por la OIT

RETOS DEL TELETRABAJO ÁREA DE COBRANZA

para la implementación del teletrabajo en pandemia, posteriormente se realizó una encuesta al 75% de los empleados del departamento de cobranzas objeto de estudio, cuya información fue tabulada y analizada relacionando sus resultados con toda la información recolectada. El desarrollo del artículo se dividió en diseño, estrategia y búsqueda de información, organización, extracción de datos, encuesta, tabulación, análisis de los datos y resultados (Carrasquilla, 2021).

MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología para el desarrollo de este artículo es de característica mixta, “en donde se intenta combinar lo mejor de las metodologías cualitativas y cuantitativas para integrar las perspectivas y crear una imagen rica de los datos” (Sáenz, Karla, 2014), primero se realizó una recopilación y análisis textos e investigaciones relevantes para el tema, posteriormente se desarrolló una encuesta enfocada en el tema del teletrabajo y pandemia, que fue respondida por el 75% del personal del departamento de cobranza objeto del estudio a través de la plataforma google forms, luego se analizó la información recolectada con ambas metodologías y se relacionó para determinar los factores más relevantes que arrojan los resultados de este artículo.

Inicialmente se determinó que “Las catástrofes naturales, pandemias y crisis políticas y económicas, al producir cambios dramáticos en la composición social, son un catalizador de innovaciones disruptivas” (Herrera, Boris, 2020) dentro de este grupo se incluye la causada por el COVID-19 y dentro de las innovaciones disruptivas más relevantes a nivel mundial el teletrabajo como una de las principales alternativas para mitigar los problemas económicos generados por la situación y darle continuidad a los diferentes sectores productivos. “La pandemia ha obligado a las empresas a incorporar en sus operaciones modalidades que se resistían a implementar, como el teletrabajo, la telemedicina, la educación virtual, la digitalización de la logística de entrega, etc.” (Loyola, William 2020), este es el caso del

RETOS DEL TELETRABAJO ÁREA DE COBRANZA

departamento de cobranzas ya que debido a las circunstancias se vio obligada a implementar la modalidad de teletrabajo sin haber realizado todas las consideraciones proyectuales y prospectivas debido a la premura de la obligada situación, en la que proteger a su personal se presentaba como una de sus principales motivaciones.

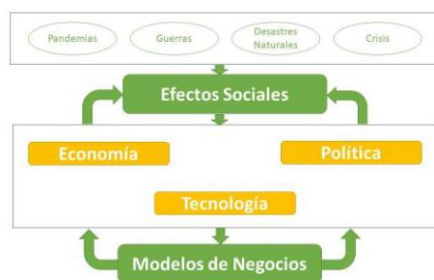


Figura 1. Modelo de innovación pos catástrofes

“Si bien el teletrabajo no es algo nuevo, la necesidad de contener la propagación del virus y mitigar la rápida desaceleración de los procesos organizacionales ha puesto el tema sobre la mesa con una urgencia nunca vista.” (Segura H., Hernández, D. (2020), este es uno de los escenarios para los que no estaban preparadas muchas de las empresas del sector financiero en el área de cobranzas, ya que aún se requieren algunos registros físicos y el cambio abrupto los obligo a tomar medidas sobre las cuales aún están midiendo sus alcances y consecuencias directas. Esta premura en la implementación puede terminar en la presentación de riesgos a nivel psicosocial, vulneración de la seguridad informática, incremento de las jornadas laborales y sobrecarga para algunos empleados, aunados a sus nuevas dinámicas en las que los límites entre el trabajo y la vida privada se hacen menos evidentes.

Teletrabajo

La Organización Internacional de Trabajo -OIT- define teletrabajo como:

"Una forma de trabajo en la cual: a) el mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con

RETOS DEL TELETRABAJO ÁREA DE COBRANZA

colegas de trabajo que estén en esa oficina y, b) la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación". (Vittorio Di Martino, 2004).

El inicio de teletrabajo según expertos, se dio en la década de los 70 en USA, con la idea de llevar el trabajo al trabajador. La pandemia y los sistemas tecnológicos de comunicación permitieron que este llegara a las empresas de una manera acelerada, aunque muchas ya lo estaban utilizando de manera parcial.

En Colombia su reglamentación da inicio a finales de la década pasada decretado bajo la ley 1221 de 2008 que lo define como:

“Una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicación -TIC- para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo".

(Artículo 2, Ley 1221 de 2008).

Características del teletrabajo

ANTES	AHORA
Horarios rígidos 8am - 5 pm	Horarios flexibles de acuerdo a las necesidades del cargo y los resultados esperados
Trabajo únicamente en la sede de la organización	Trabajo desde cualquier lugar
Uso de computadores únicamente en la oficina	Dispositivos propios (BYOD)
Sistemas de monitoreo y control físicos	Evaluación por resultados
Reuniones laborales limitadas a encuentros físicos	Reuniones virtuales con participaciones ilimitadas

Figura 2. Características del Tele trabajo

En el interior de la norma se informa básicamente que se debe regular el trabajo en casa ya que esto obedece a la situación que actualmente se está viviendo y no se alterar cambiar las condiciones laborales que se tienen acordadas desde el inicio del contrato laboral. Las

RETOS DEL TELETRABAJO ÁREA DE COBRANZA

actividades se realizan a través del uso de las comunicaciones y las tecnologías de la información, también hace referencia a que no solamente el trabajo en casa son las actividades realizadas mediante tecnologías de la información sino también actividades que no requieran de presencia física en las organizaciones, este proceso para el área de cobranza está en desarrollo, y de acuerdo a la definición en el MinTic, pertenece a una de las modalidades de teletrabajo denominada Suplementarios “son aquellos teletrabajadores que laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo lo hacen en una oficina” (MinTic, Libro Blanco, 2019), en el caso particular del departamento de cobranzas objeto de análisis, los empleados asisten presencialmente un día a la semana.

La Ley recalca que los colaboradores tienen derecho a su desconexión laboral y así disfrutar de un tiempo de descanso. También se debe respetar permisos, vacaciones, licencias con el fin de tener una vida familiar y personal. Se da a conocer el concepto de coordinación, en la cual se pretende que las diferentes actividades se desarrollen de forma integral entre el empleador y el trabajador con el fin de cumplir los objetivos establecidos. Otros aspectos que se tiene es la notificación por parte del empleador cual será el periodo de tiempo que va a estar el trabajador bajo la modalidad de trabajo en casa, el derecho a recibir el pago del salario y prestaciones sociales las cuales provienen de su relación laboral. El trabajador gozará de los derechos que tiene con la relación laboral como la jornada laboral, negociación sindical, horas extras y en general los beneficios a los cuales tiene derecho.

El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y sus diferentes enfoques con incidencia en el departamento de cobranzas

Los siguientes son las recomendaciones realizadas por la OIT a las organizaciones, en los ámbitos que deben adaptarse o ser tenidos en cuenta generados por la pandemia, con el objetivo

RETOS DEL TELETRABAJO ÁREA DE COBRANZA

de ser aplicados en el teletrabajo y cuyo fin es ser garantes del bienestar de las personas involucradas y mejorar o darle continuidad a la productividad. Todos estos aspectos analizados y llevados en concreto al área de cobranzas, la cual es nuestro objeto de análisis.

Estos ámbitos están definidos como enfoques los cuales relacionaremos a continuación.

Enfoque Gestión del desempeño

"Una de las fuentes de estrés más importantes para cualquier persona que dirige un equipo de teletrabajo es mantener el rendimiento del equipo y cumplir los compromisos con las partes interesadas, los clientes y los beneficiarios. Para ser eficaz, el teletrabajo debe basarse en el diálogo y la cooperación entre la dirección y los trabajadores (OIT, 2020b). Esto es aún más importante cuando el teletrabajo es obligatorio y se realiza a tiempo completo" (OIT, 2021)

En un departamento de cobranzas es muy complejo realizarlo únicamente con el proceso de gestión de resultados que es el recomendado en los estudios y documentos de la OIT, debido a que se realizan múltiples procesos que dependen de muchos departamentos alternos y la responsabilidad dependiendo del estado de los procesos, recae por lo general en los analistas y el departamento jurídico, en este caso es muy importante que el equipo directivo deje muy claro, cuales son los resultados esperados para las personas que trabajan en cada una de las diferentes áreas.

Enfoque Digitalización

"La digitalización se define como un proceso socio técnico en evolución que tiene lugar a nivel individual, organizativo, social y mundial en todos los sectores. Se refiere al uso de herramientas que convierten la información analógica en información digital. En el contexto del trabajo y el lugar de trabajo, la digitalización en su forma actual se refiere al aumento de la presencia y el uso de la computación en la nube y de los instrumentos de programación, así como de las

RETOS DEL TELETRABAJO ÁREA DE COBRANZA

aplicaciones basadas en la web en diferentes plataformas para facilitar el acceso remoto y el trabajo en colaboración." (OIT, 2021)

En los departamentos de cobranza es bastante importante el tema de digitalización de documentos, ya que en Colombia muchos documentos aún son físicos. Esto hace que los procesos de digitalización sean uno de los procesos más importantes para el área y debido al alto flujo es el que genera que todas las acciones no se puedan realizar en su totalidad de forma remota.

Enfoque Comunicación

"Los equipos en los que la mayoría o todos los miembros están teletrabajando dependen en gran medida de la comunicación electrónica regular para fomentar la colaboración, la confianza y la transparencia. Sin embargo, algunos estudios han probado que los equipos que trabajan a distancia se enfrentan a desafíos de comunicación más importantes que los equipos presenciales" (OIT, 2021)

Si bien el departamento ha venido desarrollando mucho en la implementación de los canales de comunicación en la nueva modalidad de trabajo en casa, esto es un aspecto muy importante si se quiere seguir manteniendo la optimización del trabajo en equipo. El trabajo en casa limita mucho la comunicación ya que se tiene la restricción casi que exclusivamente al uso de plataformas o móviles, que dependiendo de cada usuario puede ser una limitante al momento de determinar la efectividad ya que se comparte menos información de la requerida en muchos casos. Es importante optimizar la documentación de los procesos de comunicación, jerarquizar la información y protocolizarla para que siempre sea comunicada, teniendo elementos de verificación y retroalimentación que permitan tener un alto grado de certeza de que fue entendida.

RETOS DEL TELETRABAJO ÁREA DE COBRANZA

Enfoque de Seguridad y salud en el trabajo

Este es uno de los factores que menos se tuvo en cuenta con la nueva modalidad de trabajo en casa, primero porque la prioridad era limitar los riesgos de contagio y segundo porque si bien muchas empresas ya venían implementándola no se tenía una evaluación de los riesgos psicosociales derivados del aislamiento y el manejo del tiempo en los puestos de trabajo, junto con la adaptación a la nueva dinámica familiar por el entorno laboral. Por otra parte muchos de los trabajadores no contaban con los elementos mínimos óptimos para el desarrollo de sus actividades, tales como escritorios o sillas de oficina adecuadas. Es importante que las empresas hagan seguimiento con personal especializado que brinde una adecuada asesoría para el montaje de los puestos de trabajo en casa, en los que tengan en cuenta la mayoría de factores que puedan incidir en el desempeño, teniendo relevancia los aspectos psicológicos y ergonómicos.

Enfoque Formación

Este enfoque es muy importante ya que con esta nueva condición se deben reevaluar los hábitos y acciones que se venían realizando con el trabajo en oficina, para la mayoría de empresas esto no es un aspecto tan relevante, ya que se tiene la concepción de que esta situación es temporal y aún no se ha establecido, que porcentaje luego de la pandemia continúen con la modalidad de teletrabajo, pero para el área de cobranzas tiene mucha relevancia ya que se debe trabajar con base en los resultados y prioridades de los empleados determinados en la encuesta, es claro que es importante la formación, ya que se deben desarrollar otras habilidades diferentes a las que ya se tenían para responder mejor a los requerimientos de la empresa.

Enfoque entre el trabajo y la vida privada

En la encuesta realizada en el grupo de trabajo, este es uno de los aspectos que más afectado se ha visto, para las personas con personas a cargo o hijos que adoptaron la modalidad de

RETOS DEL TELETRABAJO ÁREA DE COBRANZA

teletrabajo, un 64% ha visto afectada la parte familiar por el alto volumen de trabajo y la forma en que se intensificó. Es claro que este alto porcentaje se debe a que esta modalidad genera una interacción inmediata entre el trabajo y la vida personal y familiar directamente. En el caso particular del departamento de cobranzas analizado, se dio la posibilidad a los trabajadores de optar o no por esta nueva modalidad, para quienes la aceptaron probablemente no tuvieron en cuenta que esa delgada línea entre la vida laboral y personal ya no se podría definir tan fácilmente.

"De hecho, la crisis de COVID-19 ha hecho añicos la noción de que el trabajo remunerado y la vida personal son dos dominios completamente separados, así como el mito del trabajador ideal, según el cual los trabajadores pueden y deben estar siempre disponibles para desempeñar sus funciones. Los estudios han demostrado que el teletrabajo aumenta la intensidad del trabajo y la interferencia entre el trabajo y el hogar, lo que provoca efectos adversos en el bienestar y los niveles de estrés de los teletrabajadores" (Eurofound y OIT, 2019)

Es por este motivo que se considera muy importante el desarrollo dentro del departamento de cobranza estudiado, de una política y unos lineamientos claros que tengan en cuenta todos estos factores, que permitan la estructuración de procesos y equipos de trabajo, que minimicen el impacto del teletrabajo y la manera que afecta la vida personal privada. Es importante que el departamento apoye a los trabajadores con hijos o que tienen a cargo personas con alguna condición de discapacidad o adultos mayores, que tengan problemas o inconvenientes generados por su nueva condición laboral, y así cumplir de manera óptima con el desempeño en su trabajo. En esta área es muy importante la comunicación entre los directivos, coordinadores y personal operativo que permitan de una manera clara, flexibilizar en la medida de lo posible los horarios, estableciendo al mismo tiempo límites claros de los equipos basados en la mejora continua, la comunicación, sus canales y la cooperación. Darle a los teletrabajadores del área las

RETOS DEL TELETRABAJO ÁREA DE COBRANZA

herramientas y la capacitación necesarias para determinar las situaciones en las que puedan tener recesos para el descanso y necesidades personales, sin sentir que pueden tener riesgos en su estabilidad laboral, como se vio evidenciado en la encuesta en donde un 63% de las personas considero que la seguridad laboral o perdida de trabajo, era una de las preocupaciones más importantes de los trabajadores de la empresa, solo superado con un 74.1% por el temor a contagiarse o un familiar por el coronavirus.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Encuesta - Análisis de la información

Referencias

Cuáles son los aspectos más importantes que se deben tener en cuenta dentro de la optimización de un departamento de cobranzas, luego de la implementación rápida del teletrabajo debido a la pandemia. En el desarrollo de este artículo se profundiza en las necesidades y preocupaciones del personal a través de una encuesta de preguntas cerradas que en este caso en particular respondieron el 75% de los miembros, se enfoca en los cambios significativos relacionados con las personas que teletrabajan y permanecen en la oficina, identificando cuales son aquellas en común que pueden estar incidiendo en el buen desempeño de los integrantes y que luego de ser analizadas permitan a la empresa y directivos tomar alternativas para optimizar el trabajo en equipo satisfaciendo dichas necesidades y preocupaciones generadas a partir de la implementación de esta nueva modalidad en el departamento.

El objetivo es generar propuestas que permitan que luego de la pandemia, se dé continuidad a esta nueva modalidad de teletrabajo, que siga generando beneficios tanto para los empleados

RETOS DEL TELETRABAJO ÁREA DE COBRANZA

como para la empresa dentro de un ambiente de mejora continua y optimización de la calidad laboral y personal de todos los involucrados en el área.

Análisis

Con base en la encuesta, se seleccionaron las respuestas más significativas en las cuales se observaron elementos en común que deben ser tenidos en cuenta y se realizó un análisis general para así integrarlos a alguno de los enfoques mencionados y analizados en el capítulo de enfoques a tener en cuenta, recomendados por la OIT.

Esto con el objetivo de realizar las propuestas que deben ser tenidas en cuenta para la optimización del trabajo dentro del departamento de cobranzas.

La encuesta fue respondida por 27 personas, correspondientes al 75% del personal que compone el departamento. De estas 27 personas que respondieron el 66.7% corresponde a analistas y el restante 33.3% a la parte directiva correspondiente a coordinadores y directores. De las personas encuestadas en el departamento, un 37% aún permanece trabajando en oficina y el restante 63% lo hace con alguna de las nuevas modalidades implementadas por la empresa, condicionadas por la pandemia. Un 59.3% tiene hijos o personas a su cuidado, y un 40% no tiene este tipo de responsabilidades, este es un aspecto muy importante ya que es uno de los determinantes por los cuales la separación de la vida laboral de la personal privada sea compleja en el modelo de teletrabajo. Al parecer este aspecto no fue un condicionante para optar por una modalidad u otra por parte de los empleados. De las personas que tienen hijos o personas a su cuidado solo el 7,4% tiene total apoyo para su cuidado, el 37% tiene algo de apoyo para el cuidado y un muy significativo 55.6% no tiene ningún acceso a alguien que cuide sus hijos o personas a cargo, estos dos últimos grupos son significativos y son a los que la empresa debería hacer más seguimiento teniendo en cuenta que pueden verse directamente afectados por la nueva

RETOS DEL TELETRABAJO ÁREA DE COBRANZA

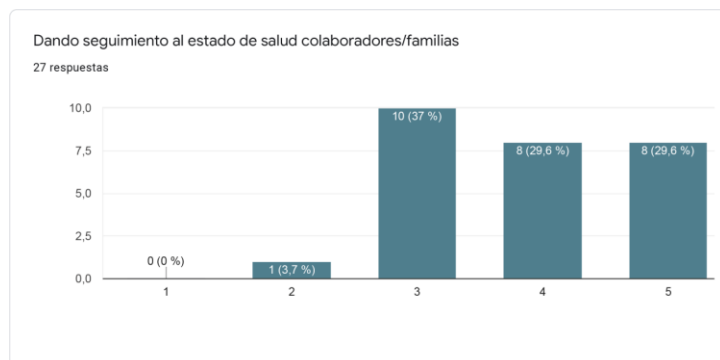
modalidad. A estos grupos críticos, se les puede brindar apoyo, flexibilizando horarios y actividades laborales, basados en los análisis individuales que la compañía y el departamento realicen con base en los procesos y responsabilidades actuales.

En las preguntas con respecto a la relación con la empresa, resaltan los resultados relacionados con la comunicación constante que es un aspecto muy relevante para el trabajo en grupo y bajo esta modalidad ya que el 55.5% dio una calificación entre 3 y 4. Los teletrabajadores no sienten que sus necesidades particulares estén totalmente identificadas el 70.4% califico entre 3 y 4, los directores y coordinadores deberán trabajar en este aspecto ya que se recomienda buscar mecanismos para determinarlas de manera individual y así realizar los correctivos ajustes cuando sean necesarios. Esto también puede ser un llamado a que la empresa se interese más por cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

A pesar de que el 96.3% de las personas da una calificación entre 4 y 5 considerando que cuenta con buenos recursos tecnológicos para desempeñar sus actividades, se debe trabajar en el enfoque de digitalización para poder llevar a un más alto grado el nivel de teletrabajo, ya que en este momento tiene una modalidad definida por MinTic como Suplementaria en la que los empleados asisten presencialmente un día a la semana debido al manejo de documentos físicos.

El 40.7% de los encuestados consideran que la empresa no se está preocupando o realizando las acciones pertinentes en el seguimiento de la salud de ellos y sus familias dando una calificación entre 2 y 3. Nuevamente es uno de los aspectos relevantes asociado al enfoque de Seguridad y salud, que podría verse reflejado en la productividad, si bien varios autores como (María Alejandra Gómez Vélez, 2015) y (Medina, 2018) consideran dentro de los beneficios del teletrabajo la mejora en la calidad de vida, no tuvieron en cuenta las preocupaciones y las necesidades derivadas de la pandemia y la implementación acelerada en algunas empresas.

RETOS DEL TELETRABAJO ÁREA DE COBRANZA



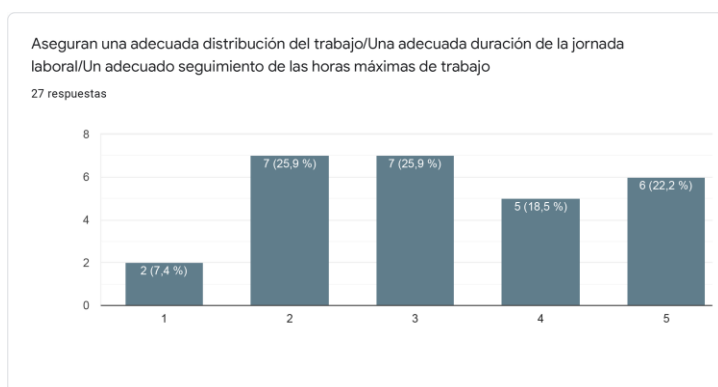
Grafica 3. Pregunta 5.9 Encuesta Fuente (Autor, 2021)

33.3% de los encuestados no sienten que la empresa los esté educando constantemente para mantener una buena salud física y emocional dando una calificación entre 2 y 3 al igual que consideraciones anteriores que los análisis anteriores a la pandemia de los beneficios del trabajo, no tuvieron en cuenta el confinamiento y las afectaciones relacionadas con la salud ocupacional y emocional. Se recomiendan seguimientos personales que permitan identificar las necesidades individuales ya que a pesar de que tengan mucho en común difieren en gran medida de acuerdo a la dinámica familiar de cada trabajador.

El departamento de RRHH debe trabajar bastante en la comunicación de los lineamientos legales que se están empezando a generar por parte del gobierno, relacionadas con la modalidad de teletrabajo, si bien ya se estaban desarrollando antes de la pandemia, en este momento están actualizándolas y emitiéndolas y tienen una calificación muy baja con respecto a este sentido ya que con una calificación entre 2 y 4 del 63% de los encuestados. Sería importante que la empresa las comunicara y explicara, es un punto muy importante en el enfoque de Gestión del desempeño recomendado por la OIT, que plantea la necesidad de dejar muy claros los procesos, la responsabilidad y la priorización de las actividades para que los tele trabajadores no incrementen sus jornadas laborales arbitrariamente y los directivos puedan generar mejores indicadores para evaluar el desempeño de los mismos. Este es uno de los aspectos comunes en la mayoría de

RETOS DEL TELETRABAJO ÁREA DE COBRANZA

estudios que se vienen realizando con respecto a la incidencia del teletrabajo, un 59.2% de los encuestados califica entre 1 y 3 la adecuada distribución del trabajo, duración de la jornada laboral y el seguimiento de las horas máximas de trabajo, es uno de los motivos por los cuales se tiene la certeza de que las jornadas y la responsabilidad han aumentado con la nueva modalidad. El enfoque de Gestión del desempeño toma relevancia. Si se tienen claros los objetivos, las mediciones y procesos, este porcentaje se va a equilibrar y las personas involucradas van a tener mayor seguridad con la priorización de sus actividades y el equilibrio entre el tiempo que estén produciendo y su vida personal.



Grafica 4. Pregunta 5.14 Encuesta Fuente (Autor, 2021)

La flexibilización de las jornadas laborales es uno de los aspectos importantes dentro de la nueva modalidad de tele trabajo, cuando se puedan realizar de acuerdo a los procesos que involucren las actividades específicas. El 48.1% califico este tipo de acuerdos con la empresa entre 1 y 3, un 33.3% con una calificación de 4, al parecer es un buen momento para revisar los procesos y las necesidades particulares, mientras los empleados puedan cumplir con unas funciones claras y obtener resultados medibles se podrán generar los grados de flexibilización acordes con la optimización del desempeño.

RETOS DEL TELETRABAJO ÁREA DE COBRANZA



Grafica 5. Pregunta 5.15 Encuesta Fuente (Autor, 2021)

La empresa debe prepararse para las acciones que va a tomar cuando disminuya o se acabe la pandemia y todo vuelva a la normalidad, los planes de acción deben ser transmitidos de forma clara a todos los integrantes del departamento, en este momento el 37% de las personas encuestadas le dio una calificación entre 1 y 3 lo que indica que no tienen clara su situación pos-pandemia y este aspecto puede generar algunas de las situaciones que se plantean como desventajas del modelo de teletrabajo (Soraya, 2017) en las que los empleados pierden el sentido de apropiación con la empresa o prioricen otras actividades diferentes a las acordadas con la compañía.



Grafica 6 Pregunta 5.16 Encuesta Fuente (Autor, 2021)

RETOS DEL TELETRABAJO ÁREA DE COBRANZA

Este es el aspecto que tuvo la calificación más baja, el 85.2% estuvo entre 1 y 4, es un indicador claro de que la empresa no está brindando un soporte adecuado para brindar la seguridad que requieren los integrantes del equipo de trabajo. Muchos de las personas involucradas no saben qué acciones tomar ante las dificultades y retos que están presentando tanto en el trabajo de oficina como en el trabajo en casa generados por la pandemia y el apoyo profesional médico/psicológico sería muy valorado en estos casos.



Grafica 7. Pregunta 5.17 Encuesta Fuente (Autor, 2021)

El 44.4% de los encuestados considera que la empresa reacciona de manera regular o muy mal a la crisis del coronavirus, se deben revisar cuáles son los aspectos en los que falló o está fallando, profundizando con sus empleados el porqué de esta percepción. Luego de revisar las preguntas del punto 5, es normal ver que no todas las compañías o departamentos estaban preparados para asumir una crisis de este tipo y eso se evidenció aún más cuando los empleados empezaron a teletrabajar y a identificar todas las dificultades y beneficios que esto conlleva. Todas las acciones e implementaciones que se realicen en los diferentes enfoques, permitirán cambiar esta opinión y percepción.

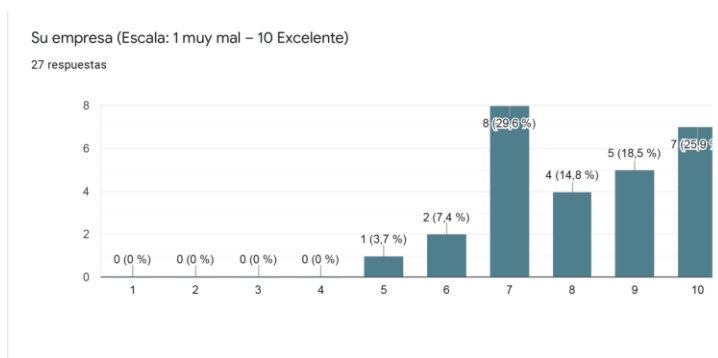
RETOS DEL TELETRABAJO ÁREA DE COBRANZA



Grafica 8. Pregunta 6 Encuesta Fuente (Autor, 2021)

Preguntas Frente al coronavirus como lo están haciendo

Con relación a como la Empresa lo está haciendo con respecto al Coronavirus los mayores porcentajes se encuentran en la escala del 7 al 10, un 88.9% es decir que se percibe que ha reaccionado de una manera aceptable y dentro de los límites esperados.



Grafica 9. Pregunta 67.1 Encuesta Fuente (Autor, 2021)

Un 66.7% de los empleados considera que el apoyo más importante de la empresa ha sido “Facilitar el Trabajo en Casa”, esto quiere decir que ha sido muy beneficiosa esta acción en medio de la crisis y bien potenciada por la organización, puede representar grandes beneficios a futuro, en un segundo puesto con un 48.1% el “Aumento de los Protocolos en Salud/Higiene” y en un tercer puesto con un 37% la “Información de las Decisiones de la Empresa”. El trabajo en casa y Teletrabajo, llegaron para quedarse y son muy importantes todas las decisiones que para su continuidad de la empresa. Una implementación que puede ser definitiva en la medida que se

RETOS DEL TELETRABAJO ÁREA DE COBRANZA

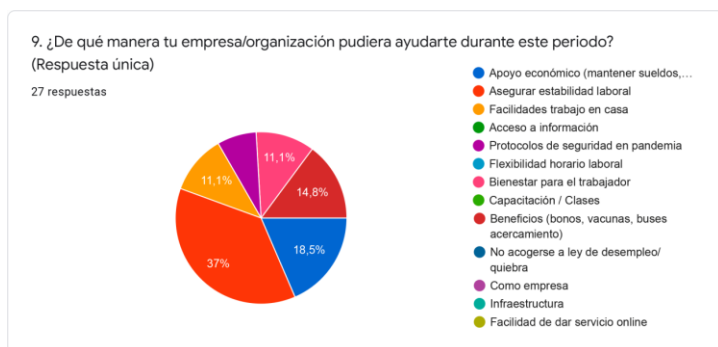
aproveche su optimización en tiempos de pandemia y se obtengan todos los beneficios de manera recíproca, cuando todo vuelva a la normalidad.



Grafica 10. Pregunta 8 Encuesta Fuente (Autor, 2021)

A la pregunta ¿De qué manera tu empresa/organización pudiera ayudarte en este periodo?, un 37% respondió que Asegurando su estabilidad laboral, ya que definitivamente en estos tiempos de crisis y ante las dificultades presentadas por las empresas este es el mayor beneficio que se puede dar a un empleado. En segundo lugar y con un 18.5% Apoyo económico (mantener sueldos, apoyo gastos casa), otro aspecto además de la estabilidad es mantener la misma remuneración y de ser posible apoyar con algo más, debido al incremento de los gastos generados por el teletrabajo ya que en muchos casos no se ve compensado a pesar de los beneficios de tiempo y transporte. Con un 14.8% Beneficios (bonos, vacunas, buses acercamiento), algunas políticas ya fueron implementadas por la empresa durante el periodo de este estudio. Estas son acciones muy importantes y de acuerdo a los resultados deberían ser tomadas en cuenta por la organización.

RETOS DEL TELETRABAJO ÁREA DE COBRANZA



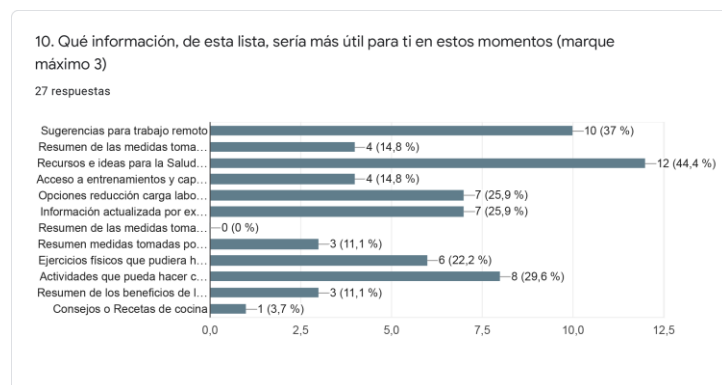
Grafica 11. Pregunta 9 Encuesta Fuente (Autor, 2021)

La información que sería más útil para las personas que trabajan en la organización son: Recursos e ideas para la Salud Mental, con un 44.4%. Definitivamente la salud mental es uno de los factores que más se está viendo afectado por el confinamiento, el trabajo en casa, la falta de relacionamiento social y la concentración de actividades en un solo lugar, enfermedades como El burnout o síndrome del trabajador quemado, se han incrementado durante la pandemia, impulsados por las restricciones y el trabajo en casa.

“El burnout o síndrome del trabajador quemado es un fenómeno que está en aumento. Fue formulado por primera vez en 1974 por Herbert Freudenberg, psicólogo el cual identificó que una gran parte del personal del hospital padecía fatiga crónica, desmotivación y falta de interés por el trabajo, los cuales habían desembocado en claros síntomas de ansiedad y depresión, además de reducir su productividad, concentración y empatía con los pacientes y familiares. Muchos trabajadores de la clínica carecían de horarios fijos, cargaban con jornadas laborales extenuantes y tenían salarios bajos: un contexto propicio para esta afección.”

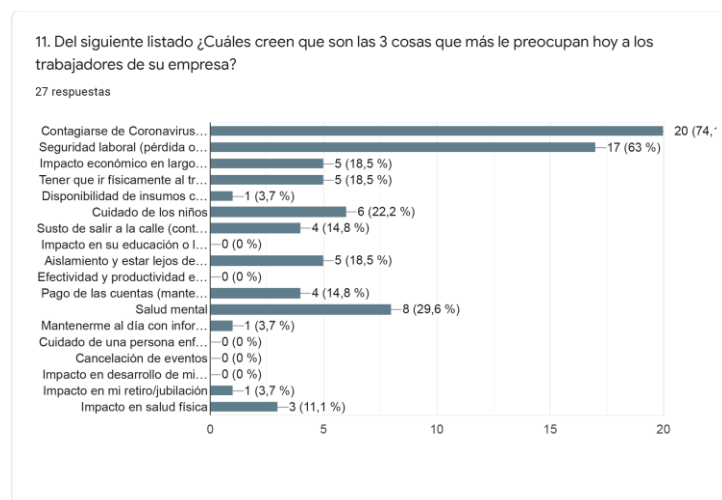
Enfermedades de este tipo vienen en ascenso y es importante que las empresas estén preparadas para responder a ellas. Con un 37% otra información que sería muy útil son Sugerencias Para el Trabajo remoto y con un 29.6% Actividades que pueda hacer con mis hijos, si observamos detenidamente las respuestas, la mayoría de empleados busca un equilibrio entre su vida laboral con la nueva modalidad de teletrabajo y su vida personal privada.

RETOS DEL TELETRABAJO ÁREA DE COBRANZA



Grafica 12. Pregunta 10 Encuesta Fuente (Autor, 2021)

Las 3 preocupaciones más relevantes para los integrantes del departamento de cobranzas analizado son en su respectivo orden, Contagiarse de coronavirus (o un familiar directo) con el 74.1%, Seguridad laboral (pérdida o temer de perder el trabajo) con un 63% y la Salud mental con un 29.6%. Esto refuerza todo los resultados de las preguntas anteriores y confirma la necesidad por parte de la compañía en hacer énfasis en estos aspectos, generando procesos y políticas que disminuyan dichas preocupaciones en la medida que avance la pandemia y la situación que se generara luego de su finalización.



Grafica 13. Pregunta 11 Encuesta Fuente (Autor, 2021)

Actualmente el porcentaje de personas encuestadas del departamento que está trabajando desde casa en el 18.5%, asistiendo a la oficina un 29.6% y en modalidad mixta un 51.9%, esto

RETOS DEL TELETRABAJO ÁREA DE COBRANZA

permite identificar que la empresa está generando diversas alternativas para su departamento de cobranzas y es muy prometedora la implementación que realicen cuando todo vuelva a la normalidad, ya que si trabajan muy bien los indicadores de gestión, van a poder determinar cuáles son las modalidades que pueden permanecer y si son todas como pueden ser optimizadas y en determinados casos, flexibilizadas.

Esto confirma que si bien el tele trabajo conlleva por su implementación tan rápida obligada por la pandemia, nuevas dificultades que no tenía el trabajo presencial, una altísima aceptación del 73.7% de los encuestados, quienes consideran la experiencia como Muy buena. El tele trabajo llego para quedarse y luego de la experiencia en esta área de cobranzas, es muy probable que se implemente definitivamente luego de la pandemia, el 21.1% considera la experiencia regular y tan solo un 5.3% Muy Mala.



Grafica 14. Pregunta 14 Encuesta Fuente (Autor, 2021)

El 60.8% de los encuestados consideró que la empresa no estaba preparada para la implementación del trabajo en casa, es por este motivo que en el sector donde se encuentran este tipos de compañías, se siga trabajando prospectivamente en los posibles escenarios derivados por esta situación. Es entendible que muchas empresas no estaban preparadas y fueron obligadas a cambiar sus esquemas de trabajo para incluir esta modalidad que ya se venía implementando en otros sectores. Un alto porcentaje el 44.4% considera que incremento su productividad y efectividad en el trabajo, esto puede ser impulsado por el tele trabajo y la sensación de que se es

RETOS DEL TELETRABAJO ÁREA DE COBRANZA

más productivo ya que las jornadas laborales se han visto incrementadas y las exigencias pueden ser mayores por parte de los directores y coordinadores. Tan solo un 14.8% cree que su productividad es menor, es importante analizar a profundidad este segmento para determinar sus causas.

Reforzando los resultados de la implementación de las nuevas modalidades de trabajo reflejadas durante el análisis de la encuesta, observamos que un 51.9% desearía continuar con tele trabajo como alternativa flexible complementaria de ser viable, un 25.9% solo teletrabajar cuando las condiciones y procesos lo permitan en su totalidad y el 22.2% restante desean volver exclusivamente al trabajo en oficina o espacio físico destinado para el mismo por la empresa.



Grafica 15. Pregunta 17 Encuesta Fuente (Autor, 2021)

Definitivamente el trabajo en el área de cobranzas se intensificó, el 82.5% de los encuestados lo consideraron así, debido a jornadas laborales más extensas, ajustes en los procesos, canales de comunicación entre muchos otros. El 64% de los encuestados considera que su vida familiar y personal se vio afectada debido al incremento en el volumen de trabajo. Este es un espacio en el que recomendamos con base en los resultados de la encuesta, profundizar de manera individual, para identificar las necesidades particulares y en común que puedan estar teniendo los integrantes del departamento de cobranzas. La solución a esos inconvenientes y el respaldo que

RETOS DEL TELETRABAJO ÁREA DE COBRANZA

puedan brindar, generaría una mayor sensación de confianza y un mayor compromiso con la empresa.

CONCLUSIONES

Con el desarrollo de este artículo, a través de la investigación se evidencia la positiva implementación del tele trabajo en el departamento de cobranzas, frente a situaciones como la pandemia unido al desarrollo tecnológico y la gran capacidad de comunicación inmediata que tenemos hoy se aceleró su desarrollo sin tener una planeación absoluta.

Son muchísimas las ventajas que se evidencian con el tele trabajo, la empresa ha tenido un crecimiento en la productividad, se han reducido costos de operación y una sensación importante de estabilidad laboral, pero también los problemas personales de muchos de los empleados a quienes se les ha incrementado la carga laboral, esto unido a sus obligaciones inmediatas por su condición familiar con hijos o personas a cargo genera una mayor responsabilidad y una serie de posibles problemas adicionales que se pueden reflejar a largo plazo, es por estos motivos que con base en el análisis de la información se puede prever los alcances y generar un panorama más claro de las soluciones a estos inconvenientes a mediano y largo plazo.

Las empresas deben tener muy en cuenta los enfoques identificados por la OIT y sobre los cuales hace importantes recomendaciones, las cuales recopilamos en esta investigación y relacionamos directamente con los resultados de la encuesta. Son muchas las recomendaciones que se generaron a lo largo de esta investigación y están reseñadas en los capítulos de este artículo, con base en ello resumo las que considero más relevantes y sobre las cuales se debe profundizar cuando se estén generando los ajustes dentro del departamento de cobranzas.

RETOS DEL TELETRABAJO ÁREA DE COBRANZA

Con base a los resultados de las encuestas se evidencia que se exige cumplir a cabalidad con el trabajo a través de largas jornadas de trabajo por lo cual se ha incrementado la productividad de los empleados del área de cobranzas en el sector financiero.

En el entorno familiar en algunas oportunidades ha generado conflictos debido a las extenuantes jornadas de trabajo lo cual no permite tener momentos para compartir en familia, esto debe tener atenuantes y es responsabilidad de la empresa hacer seguimiento de manera individual a cada uno de los integrantes del equipo, determinando sus necesidades específicas, y que estos puedan nuevamente marcar la línea que separa el ámbito laboral y el ámbito personal.

La empresa debe identificar los procesos en que puede ser condescendiente, generando una mayor flexibilidad en las condiciones de trabajo remoto, priorizar al personal que este en mayor condición de vulnerabilidad por sus condiciones familiares y apoyarlos en todos los aspectos que estén a su alcance. Un capítulo aparte deben tener la normatividad legal desarrollada por el gobierno, la empresa de cobranzas debe ser clara con estas nuevas condiciones y comunicarlas de manera asertiva a los colaboradores para que tengan un mayor grado de certeza en cuanto al alcance de las mismas y la estabilidad a muchos niveles que esta les genere.

Por último se concluye que esta nueva modalidad de trabajo luego de la pandemia va a continuar siendo una de las principales alternativas que tengan las empresas de este sector para seguir brindando servicios de manera óptima, el enfoque de Tiempo de trabajo y organización del trabajo se presenta como uno de los más relevantes, las prácticas de gestión se deberán ajustar a la situación particular de cada uno de los trabajadores, brindándoles toda la información para que prioricen las actividades, puedan negociar y ser claros con los volúmenes de trabajo y las responsabilidades, las tareas y los plazos acordados, generando un ambiente de tele trabajo más justo y equitativo en beneficio de toda la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Berger, Gastón, (1964). *Phenomenologie du temps et prospective*. Paris., Francia: P.U.R..
- Carrasquilla, Marta, (2020). *Redacción y presentación del TFG: algunos consejos prácticos*. Madrid., España: Universidad Complutense de Madrid.
- Di Martino, Vittorio. (2004) *El teletrabajo en América Latina y el Caribe*. Proyecto Puesta en Marcha del Teletrabajo. Ginebra: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Eurostat. (2018): *Working from home in the EU*. 20 de junio. Recuperado de <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180620-1>
- García, Toño, (2019). *El impacto de la economía disruptiva*. Recuperado de <https://www.laopiniondezamora.es/opinion/2019/03/25/impacto-economia-disruptiva-2607496.html>
- Herrera, Boris, (2020). *Innovaciones disruptivas para la nueva realidad de negocios B2B*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020>
- Leal, Beatriz, (2017). *Metodología de marco lógico para la gestión de proyectos*. Recuperado de <https://blog.ida.cl/estrategia-digital/metodologia-marco-logico-gestion-de-proyectos/>
- Ley 1221 de 2008. Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones. (2008). Colombia. Retrieved from <http://www.suinjuriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1675702>
- Ley 1221 de 2008. Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones (2008). Colombia. Retrieved from <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/3703:Ley-1221-de-2008>
- Loyola, William, (2020). *¿Cómo implementar una innovación disruptiva en nuestro negocio?* Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/12/01/como-implementar-una-innovacion-disruptiva-en-nuestro-negocio/>
- Mestre, Jorge (2021) *Burnout: el precio del trabajo excesivo*. Recuperado 10 de mayo de <https://www.bienestarcolsanitas.com/images/PDF%20ED/Bienestar175.pdf>
- MinTic (2019) *Libro Blanco*, Recuperado de https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles/8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf

RETOS DEL TELETRABAJO ÁREA DE COBRANZA

MinTic (2020) Todo lo que se debe saber sobre el teletrabajo, Recuperado de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/126148:Todo-lo-que-se-debe-saber-sobre-el-teletrabajo>

OIT. (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Guía práctica. Ginebra. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf

Portafolio (2020) Teletrabajo y trabajo en casa ¿cuál es la diferencia?. Recuperado 1 de abril de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/teletrabajo-y-trabajo-en-casa-cual-es-la-diferencia-541759>

Portal: COVID-19. (22 de Julio 1998). En Wikipedia.
<https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Portal:COVID-19&oldid=135816686>

Redacción El Tiempo. (25 mayo 2021). La Planeación por escenarios. El Tiempo.
<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-786871>

Sánchez, Alvaro (2020): Vivir para trabajar: el bucle agotador de consultoras, grandes despachos y bancos de inversion – El País . Recuperado de <https://elpais.com/economia/2021-04-04/vivir-para-trabajar-el-bucle-agotador-de-consultoras-grandes-despachos-y-bancos-de-inversion.html> NGS Data. URL <http://www.usadellab.org/cms/index.php>.

Saenz, L., Tamez, G. (2014). Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en ciencias sociales. México D.F., México: Tirant Humanidades.

Segura, H., Hernández, D. (2020). Teletrabajo, Prioridad más allá de la pandemia. Recuperado de <http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/udea-noticias/udea-noticia/!ut/p/z0/>

Teletrabajo. (s. f.). Teletrabajo. Recuperado 20 de mayo de 2021, de <https://www.teletrabajo.gov.co/>

Teletrabajo: origen, historia y legislación. (s. f.). Recuperado 21 de mayo de 2021, de <https://www.reasonwhy.es/actualidad/teletrabajo-concepto-historia-legislacion-espana>

The Editorial Board (2020). Here Comes the Coronavirus Pandemic. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2020/02/29/opinion/sunday/corona-virus-usa.html>

Vasuez, Paola, (2021). El tele trabajo, un desafío en el sector de la cobranza.

Yamhure, Soraya (2021) Teletrabajo con ergonomía. Recuperado 10 de mayo de 2021 <https://www.bienestarcolsanitas.com/images/PDF%20ED/Bienestar175.pdf>